

ALTAIR JOSÉ DA SILVA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DOS
INDICADORES DA UNIDADE REGIONAL DE TOLEDO**

Projeto Técnico de Aperfeiçoamento
apresentado como conclusão do Curso de
Capacitação de Facilitadores para Qualidade,
Universidade Federal do Paraná.

**TOLEDO
2006**

Agradeço primeiramente a Deus, a minha família pelo apoio e compreensão e a todos os meus amigos que colaboraram com a elaboração deste projeto.

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO	5
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	9
1.2 JUSTIFICATIVAS	10
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	11
1.4.1 Apresentação da Sanepar	11
1.4.2 Apresentação da URTO - Unidade Regional de Toledo	12
1.4.2.1 Sistema de Abastecimento de Água - SAA.....	13
1.4.2.2 Sistema de Esgotamento Sanitário - SES.....	14
1.4.2.3 Participação no Mercado	14
1.4.2.4 Fornecedores e Parceiros	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA	16
2.1 O BALANCED SCORECARD	16
2.2 O QUE É ESTRATÉGIA	19
2.3 SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	19
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	21
2.5 O BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL	22
2.5.1 Perspectiva financeira.....	24
2.5.2 Perspectiva dos processos internos	25
2.5.3 Perspectiva do cliente.....	26
2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	26
2.6 ASSOCIANDO AS DIVERSAS MEDIDAS DO SCORECARD NUMA ESTRATÉGICA ÚNICA	27
2.6.1 Relação de causa e efeito.....	27
2.6.2 Resultados e Vetores de Desempenho	28
2.6.3 Relação com os fatores financeiros	29
2.7 BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	29
2.7.1 Barreira nº 1: Visão e estratégia não executáveis.....	30
2.7.2 Barreira nº 2: Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos.....	30
2.7.3 Barreira nº 3: Estratégias não associadas à alocação de recursos	30
2.7.4 Barreira nº 4 Feedback tático, não estratégico	31
2.8 ESTUDOS E PESQUISAS ANTERIORES	31
3. DIAGNÓSTICO ATUAL.....	32
3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	32
3.2 ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA	34
3.3 IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELO PESSOAL DA ÁREA, DIRIGENTES, CLIENTES EM RELAÇÃO AO PROBLEMA E PRIORIDADE DE SUA RESOLUÇÃO	34
3.4 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS	35

4. PROPOSTA.....	35
4.1 MÉTODO DE CRIAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD.....	35
4.1.1 Modelos de processos para criação do Balanced Scorecard	35
4.1.2 Ferramentas da Qualidade	37
4.1.3 Ferramentas da gestão pela Qualidade	37
4.2 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO	42
4.2.1 Preparando a Estratégia	43
4.2.1.1 Comunicação do Balanced Scorecard	43
4.2.1.2 Análise do macro ambiente.....	43
4.2.1.3 Análise do Micro ambiente.....	43
4.2.1.4 Necessidades das Partes Interessadas	43
4.2.1.5 Avaliação da Visão, Valores e Missão da Urto	44
4.2.1.6 Revisar as estratégias em andamento.....	45
4.2.2 Definindo a Estratégia.....	45
4.2.2.1 Análise das Diretrizes e Orientações Estratégicas	45
4.2.2.2 Definição dos Objetivos, Indicadores e Metas	45
4.2.2.3 Definir os Planos de ação	45
4.2.3 Construindo o Balanced Scorecard	46
4.2.3.1 Definição das perspectivas	46
4.2.3.2 Elaborar a Matriz de correlação	46
4.2.3.3 Elaboração do Mapa Estratégico	46
4.2.3.4 Disseminação do BSC para toda a Unidade.....	46
4.2.3.5 Gerenciamento do Balanced Scorecard	47
4.2.4 Ferramentas da Qualidade e Instrumentos das etapas de implantação	47
4.2.5 Cronograma de implantação.....	48
4.3 RECURSOS.....	49
4.3.1 Recursos Humanos	49
4.3.2 Recursos Materiais	49
4.3.3 Recursos Financeiros	49
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO	50
5.1 COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA RESOLVE TODOS OS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO.....	50
5.2 COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA ATENDE OS REQUISITOS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO	50
5.3 ANÁLISE DE CUSTOS E BENEFÍCIOS DA PROPOSTA	51
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXO	54

GLOSSÁRIO

Alta Direção	Liderança formal da Unidade composta por um Gerente e quatro Coordenadores.
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico.
Booster	Equipamento instalado na rede de distribuição de água, objetivando elevar água até determinado reservatório para posteriormente ser distribuída.
Captação	Local utilizado para retirada de água in-natura.
Concessão	É o contrato que a autoridade responsável concede a uma Empresa, para que explore, em regime de monopólio, um serviço de caráter público de prestação de serviços.
BCOs	Boletins de Controle Operacional.
BDTs	Boletins Diários de Tratamento.
DMA	Diretoria de Meio Ambiente.
DO	Diretoria de Operações.
EBITDA	Indicador que demonstra o resultado financeiro da Unidade antes dos impostos.
Elevatórias	É o conjunto de bombas utilizado para elevar água em pontos mais altos da cidade.
Estação Elevatória	Local que contém conjunto moto bomba, com objetivo de elevar a água a lugares mais distantes e altos da cidade.
ETA	Estação de Tratamento de Água.
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto.
ICP	Índice de Conformidade com a Portaria.
Matriz de Capacitação	Instrumento utilizado para lançamento, controle e verificação dos treinamentos a ser realizado no decorrer de um determinado período.
Matriz de Correlação	Instrumento que permite fazer a correlação entre os indicadores e metas da Unidade.
NSI	Nota de Serviço Interno.
PARES	Processo de Avaliação e Reconhecimento de Excelência Sanepar.
Partes Interessadas	Um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da Unidade e no ambiente em que opera, como, Acionistas, Poder Concedente, Clientes, Empregados, Fornecedores e Parceiros.
PDA	Programa de Despoluição Ambiental.
PEA	Programa de Educação Ambiental.
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.
Plano de Gestão	Manual que contém medidas a serem tomadas e atividades a serem desenvolvidas para atingimento das metas estipuladas.
RALF	Reator Anaeróbio de Lodo Fluidizado.
RASO	Relatório de Análise da Situação Operacional.
SAA	Sistema de Abastecimento de Água.
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário.
SQA	Sistema de Qualidade da Água.
Suderhsa	Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental
Tarifa Social	Tarifa diferenciada praticada pela Empresa, que objetiva atender

USAQ	famílias de baixa renda, de acordo com norma estabelecida.
USAV	Unidade de Serviço de Aquisições.
USEMSO	Unidade de Serviços de Avaliação de Conformidade.
USFI	Unidade de Serviços Eletromecânicos Sudoeste.
USHG	Unidade de Serviço Financeiro.
USIA	Unidade de Serviços Hidrogeologia.
USJU	Unidade de Serviços de Infra Estrutura Administrativa.
USMA	Unidade de Serviços Jurídicos.
USMV	Unidade de Serviço de Materiais.
USMVS	Unidade de Serviços de Medidores de Vazão.
USPOSO	Unidade de Serviços de Projetos e Obras Sudoeste.
USRH	Unidade de Serviços Recursos Humanos.
USTI	Unidade de Serviços de Tecnologia da Informação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentação de clientes.....	15
Tabela 2 – Fornecedores e Parceiros da URTO.....	16
Tabela 3 – Matriz de GUT.....	41
Tabela 4 – Demonstrativo da utilização das Ferramentas da Qualidade.....	48
Tabela 5 – Cronograma de implantação.....	48
Tabela 6 – Previsão de custos.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton.....	17
Figura 2 – Modelo de Diagrama de Causa e Efeito.....	40
Figura 3 – Valores da URTO.....	44
Figura 4 – Demonstração de Unidade orientada por valores.....	45
Figura 5 – Exemplo de quadro para disseminação do BSC.....	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Utilizar a metodologia do Balanced Scorecard na gestão dos indicadores da Unidade Regional de Toledo – URTTO.

Fazendo parte da Coordenação de Planejamento e Administração da Unidade Regional de Toledo, que possui como uma das suas atividades o planejamento e controle do Plano de Gestão da Unidade, buscaremos implantar a metodologia do Balanced Scorecard, que proporcionará uma maior integração entre todas as coordenações para uma gestão eficaz das metas e objetivos definidos no planejamento, o que resultará em benefícios a todas as partes interessadas. Com este trabalho estaremos direcionados a resolver um dos grandes problemas hoje enfrentados na gestão de diversas organizações, que é o trabalho alinhado por todas as áreas em relação às estratégias definidas, contemplando o interesse de todas as partes interessadas.

Muitas serão as barreiras enfrentadas para colocar em prática aquilo que se deseja, fazer acontecer o que realmente foi planejado é hoje uma das maiores dificuldades de gestão de uma organização. Estas barreiras só serão vencidas por aqueles que conseguirem agir e implementar a sua estratégia, tendo toda a organização uma noção clara daquilo que quer. Esta estratégia estará clara se houver um planejamento, defino assim por Ribeiro (2003) “Planejar é forma de preparar hoje, as bases necessárias para que a organização chegue onde quer estar no futuro”.

“Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistema de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades” (KAPLAN E NORTON, 1997).

Para a implantação do Balanced Scorecard estaremos realizando uma revisão bibliográfica, conceituando o sistema de medição, em seguida juntamente com a Alta Direção estaremos consolidando os valores da Unidade, identificando as estratégias, avaliando os indicadores utilizados, elaborando o mapa estratégico e a matriz de correlação que permitirá avaliar o grau de influencia entre os mesmos.

1.2 Justificativas

A avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observado pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançadas de forma sistêmica e global, pois, para se manter no mercado as empresas devem buscar novos clientes, mas também a fidelização de seus clientes antigos, sendo necessário avaliar se suas estratégias atendem as necessidades de todas as partes interessadas.

Para Bond et al. (2001), o desempenho das organizações depende de todas as atividades de uma empresa, desde a formulação das estratégias, passando pelas ações e resultados alcançados. Nessa situação, o gerenciamento do desempenho pode mudar comportamentos, melhorar atividades, bem como mostrar onde se encontram os problemas. O seu principal objetivo é apontar se as empresas estão no caminho correto para atingir as metas estrategicamente estabelecidas.

Sistemas de medição de desempenho foram sendo desenvolvidos para monitorar e manter o controle das organizações. A medição do desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuo. Sem a medição não há como gerenciar o dia-a-dia das atividades e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos. Surge, assim, a importância atribuída aos indicadores no controle das operações, para se conhecer e identificar pontos críticos que comprometem o desempenho, e para auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças (BOND et al., 2001).

O Balanced Scorecard é definido assim por Kaplan e Norton, (1997) “ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente”.

Sendo esta uma ferramenta que possui em sua estrutura as quatro principais dimensões em que uma organização deve ser analisada (Financeira, Clientes e Mercados, Processos Internos e Crescimento e Aprendizado), onde todas se inter-relacionam, criando um modelo de causa e efeito entre elas, é considerado também um sistema de gestão estratégico para o atendimento dos objetivos a curto, médio e longo prazo, estaremos estabelecendo práticas de gestão que permitam a definição de indicadores, metas, plano de ação, avaliação e controle na busca pela eficácia no sistema de produção com a excelência na qualidade.

A busca por este desempenho vai depender de como a organização atende as

necessidades das partes interessadas, é fundamental como base para a definição de suas estratégias e planos a identificação destas necessidades, que por sua vez, irão definir as práticas de gestão e os processos operacionais para atendê-las.

Esta busca por este desempenho não pode ser considerado um programa, pois um programa tem início, meio e fim, ela deve ser tratada como uma longa jornada, sempre na busca da melhoria contínua. Tendo como início a elaboração dos valores e das políticas da organização, entrando pelo Planejamento Estratégico até chegar a uma ferramenta de gestão que possa traduzir este Planejamento em resultados concretos para todas as partes interessadas.

1.3 Definição dos objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Implantar a Metodologia do Balanced Scorecard na gestão dos indicadores da Unidade Regional de Toledo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Na busca de atingir o objetivo geral, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas;
2. Definir os níveis de indicadores a serem utilizados na Unidade;
3. Promover o alinhamento dos indicadores chaves com os objetivos estratégicos a todos os níveis da Unidade;
4. Proporcionar a Alta Direção uma visão sistematizada do desempenho global da Unidade;
5. Constituir um processo de avaliação e atualização das estratégias;
6. Facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos, inserindo os colaboradores na sua execução e
7. Permitir o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.

1.4 Apresentação da Empresa

1.4.1 Apresentação da Sanepar

Criada em 1963 para buscar melhorar o saneamento básico a nível de Estado, em 42 anos a Sanepar dotou o Paraná de um privilegiado índice de atendimento, oferecendo água tratada para 98,75% - mais de 8 milhões de pessoas em 616

localidades. A gigantesca infra-estrutura com instalações que superam 39 mil quilômetros de tubulação (quase a circunferência da Terra) para a distribuição de água potável, estendida desde os grandes centros urbanos até os pontos mais distantes da zona rural, fazem da Sanepar uma das maiores e mais importantes empresas de saneamento da América Latina.

Objeto de programas específicos, a educação, a ação social e a preservação ambiental são diferenciais da empresa, que respeitam os recursos hídricos e educam seus usuários para a necessária contribuição individual para proteção do meio ambiente. Graças a diversos fatores que a diferenciam, a Sanepar é sugerida como referência pelas instituições internacionais de financiamento a outros estados brasileiros e países latino-americanos, visando a concessão de empréstimos no setor de saneamento básico.

Com o domínio tecnológico e gerencial acumulado em quatro décadas de operações de saneamento, a Sanepar está capacitada para oferecer consultorias especializadas destinadas a companhias similares, tanto no Brasil quanto de outros países, como Guatemala, Uruguai, Costa Rica, Paraguai, Argentina, Venezuela e Bolívia, entre outros.

Ser reconhecida como referência é, na verdade, uma consequência dos investimentos da Empresa em tecnologia e pesquisa. Pesquisar e inovar sempre. Sob esta orientação, a Sanepar tem realizado significativos investimentos para o desenvolvimento de tecnologias mais avançadas, que permitam reduzir custos e desperdícios, proporcionando serviços de alta qualidade para seus clientes. É uma busca permanente de soluções, que abrange as seguintes áreas de atuação: tecnologia, conservação ambiental, qualidade total, educação sócio-ambiental e patrimônio histórico do saneamento.

1.4.2 Apresentação da URTO - Unidade Regional de Toledo

A Urto foi criada em Abril/2004, através da implantação do novo modelo de gestão, baseada em duas dimensões: Estratégica, composta pelo Conselho de Administração e 9 diretorias, sendo: Presidência, Operação, Administrativa, Investimento, Comercial, Novos Negócios, Financeira, Meio Ambiente e Jurídica. E dimensão Operacional que é composta por unidades regionais de serviços.

A Urto, foi denominada Unidade Regional tipo 3, responsável pela receita, operação e manutenção do sistema, sendo administrada através de 4 Coordenações, assim distribuídas:

- **Coordenação Industrial:** Responsável pela captação de água bruta, Tratamento e reservação, Controle de Qualidade da água produzida e distribuída, Coleta, remoção e tratamento de esgoto sanitário, Controle de Qualidade do Efluente de esgoto e Educação Ambiental.
- **Coordenação de Redes:** Responsável pela Distribuição de água, Desenvolvimento operacional, Manutenção de redes, ramais e cavaletes em rede de água, Manutenção de redes e ramais de esgoto, Programa de Despoluição Ambiental (PDA) e o Cadastro técnico.
- **Coordenação de Clientes:** Responsável pelo Cadastro comercial, Comercialização de ligações de água e esgoto, Corte e religação, Faturamento, Arrecadação, Atendimento personalizado e Atendimento telefônico.
- **Coordenação de Planejamento e Administração:** Responsável pelo Planejamento e controle, Recursos Humanos, Financeiro, Informática, Transporte, Qualidade e Atividades Auxiliares (telefone, malote, suprimentos).

A Urto atua na área urbana de 37 sistemas, regidos por 17 contratos de concessão específicos por Município, comercializando e operando o Sistema de Abastecimento de Água - SAA e o Sistema de Esgotamento Sanitário, - SES. Seu quadro funcional é de 132 empregados, sendo 127 efetivos, 2 contratados, 2 menores e 1 estagiária, com um índice de produtividade de 758 ligações/empregado (03/2006).

1.4.2.1 Sistema de Abastecimento de Água - SAA

Captação: Os sistemas da Urto são abastecidos por mananciais de água superficial (rios e minas) e subterrâneos (poços tubulares profundos). Os mananciais superficiais são responsáveis por 31% e os mananciais subterrâneos por 69% do abastecimento dos sistemas, totalizando uma capacidade máxima de produção de 68.357 m³/dia.

Para atender a demanda futura à unidade utiliza dos serviços de unidades parceiras e de ferramentas específicas, como Raso e Projetos Globais.

Estações Elevatórias de água Bruta: A água captada nos mananciais superficiais e subterrâneos, é aduzida até as Estações de Tratamento de Água - ETAs e Casas de química, através de bombeamento, cuja capacidade é dimensionada de acordo com a complexidade e necessidade de cada Sistema.

Tratamento: A água captada nos rios, recebe tratamento completo nas ETAs. A água retirada dos mananciais subterrâneos (62 poços) e das minas (3), recebem simples tratamento, desinfecção e fluoretação, buscando cumprir os padrões de potabilidade definidos na portaria 0518/04, do Ministério da Saúde.

Reservação: A Unidade possui 86 reservatórios distribuídos estrategicamente nos 37 sistemas de sua área de atuação, com capacidades de volumes variando entre 20 e 1.750 m³, totalizando 22.185 m³.

Estação Elevatória de Água Tratada: Em locais onde as águas tratadas, não abastece por gravidade, a Unidade possui estações elevatórias e booster, de acordo com a complexidade de cada sistema.

1.4.2.2 Sistema de Esgotamento Sanitário - SES

O sistema de tratamento de esgoto implementado pela Sanepar na Urto, são 14 ETEs tipo RALFs - uma tecnologia desenvolvida pela própria Empresa e 4 lagoas de polimento. Com altos índices de eficiência, girando em torno de 80%. O lodo resultante deste processo, depois de desinfetado, pode ser utilizado como insumo agrícola, conforme projeto piloto implantado na cidade de Guarapuava. Nos locais onde o esgoto coletado não chega pela força da gravidade até as ETEs o mesmo é feito através de elevatórias, a Urto possui 5 elevatórias instaladas nos SES distribuídas nas cidades da área de abrangência.

O SES é o maior potencial de crescimento da Empresa, na Urto, o atendimento com esgoto sanitário é de 30,84% (03/2006), possibilitando aumento neste índice, considerando a política de investimento do Governo do Estado, que é de atingir até o ano de 2008, para cidades com mais de 50.000 habitantes 80%, para cidades com até 5.000 habitantes 60%.

1.4.2.3 Participação no Mercado

A Urto atende 99,47% da população urbana com água tratada e 30,84% com esgoto sanitário até março de 2006, tendo 75.437 ligações de água e 22.472 ligações de esgoto, sendo que seu grande potencial de crescimento está na expansão dos serviços de coleta e tratamento de esgoto sanitário.

A Sanepar/Urto segmenta seus clientes em 5 categorias, de acordo com a principal ocupação do imóvel, visando enquadrá-las na tabela de tarifas, que são: Residencial, Comercial, Industrial, Utilidade Pública e Poder Público, os quais são

desmembrados em 37 segmentos, os mesmos são segmentados também por faixa de consumo sendo classificados aqueles que tem consumo superior a 100 M³ como grandes clientes, com os quais são negociados tarifas diferenciadas, através da elaboração de Contrato de Demanda.

TABELA DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	
RESIDENCIAL	CÓDIGO
Prédio ou residência sem piscina	11
COMERCIAL	
Pequenos comércios: lojas, escritórios, barbearia	34
INDUSTRIAL	
Construção para fins industriais	52
PODER PÚBLICO	
Todas as entidades cujo o mantenedor seja o Estado	70
UTILIDADE PÚBLICA	
Entidades Assistenciais	77
CLASSIFICAÇÃO DOS GRANDES CLIENTES	
CLASSE A - média mensal/anual $\geq 1000 \text{ m}^3 / \text{lig}$	6 ou 9
CLASSE B - média mensal/anual $\geq 300 \text{ m}^3 / \text{lig}$ e $< 1000 \text{ m}^3 / \text{lig}$	5 ou 8
CLASSE C - média mensal/anual $\geq 100 \text{ m}^3 / \text{lig}$ e $< 300 \text{ m}^3 / \text{lig}$	4 ou 7

Tabela 1 – Segmentação de Clientes

A Sanepar/Urto também possui uma tarifa diferenciada para os clientes de baixa renda. A tarifa social beneficia famílias que se enquadram em requisitos solicitados pela empresa: Renda familiar até 2 salários mínimos, ou ½ salário mínimo per capita, residência de até 70 m², consumo mensal de água até 10 m³ para famílias com até 4 pessoas, quando for superior a 4 moradores, será considerado o consumo de até 2,5 m³/mês por pessoa. Esta tarifa concede um desconto de 69,42% sobre a tarifa de água e 80,88% na tarifa de esgoto. Este benefício é concedido através de um contato direto com o cliente, firmando um Termo de Compromisso, entre o mesmo e a empresa, após confirmação em campo sobre a veracidade dos dados apresentados. A Urto possui 8.286 (03/2006) ligações de água cadastradas na tarifa social.

1.4.2.4 Fornecedores e Parceiros

Para a execução das suas atividades, a Urto mantém uma rede de fornecedores e parceiros e utiliza os recursos naturais, tanto para a retirada da água da natureza, quanto para o destino final do esgoto.

TABELA DE FORNECEDORES E PARCEIROS				
FORNECEDORES				
INSUMO	FINALIDADE	FONTE	INSTRUMENTO DE GESTÃO	UNIDADE GESTORA
Água	Matéria prima para transformação	Meio Ambiente	Outorga/Sudersha	URTO - DMA
Energia Elétrica	Fornecimento de energia para funcionamento dos equipamentos	Copel	Contrato Horosazonal	USEM
Produtos químicos	Fornecer insumos utilizados para tratamento de água	Diversos	Licitação	USMA
Serviços de Manutenção de Redes.	Manutenção de redes de A/E e implantação de ligações	Angai	Contrato	URTO
Limpeza e Conservação	Limpeza de edificações e jardinagem	Work e Múltipla	Contrato	URTO/USIA
Hidrômetro	Fornecer equipamento para medição de consumo de água	Diversos	Licitação	USMV
Segurança	Serviço de vigilância eletrônica monitorada e orgânica das Unidades	Inviolável, Limger e Alerta	Contrato e Carta Convite	URTO
Agentes Arrecadadores	Recebimento de Faturas	Diversos	Contrato	URTO
Reagentes	Análises na própria Unidade	Diversos	Licitação	USAV
PRINCIPAIS PARCEIROS				
Licitações	Contratação de serviços	USAQ	A gestão junto aos Parceiros é realizada através de reuniões, visitas e contatos diretos.	
Recursos financeiros	Gestão de recursos	USFI		
Informática	Fornecimento de equipamentos e suprimentos de informática	USTI		
Materiais	Gestionar a qualidade e fornecer materiais para manutenção, segurança, expediente e produtos químicos.	USMA		
Serviços eletromecânicos	Manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos	USEMSO		
Obras de ampliação	Serviços de ampliação e implantação de SAA e SES	USPOSO		
Análises	Cumprimento da portaria 0518/04	USAV		
Serviços Jurídicos	Apoio nas legalizações de imóveis e nas ações jurídicas	USJU		
Recursos Humanos	Apoio na área de gestão de RH	USRH		

Tabela 2 – Fornecedores e Parceiros da Urto

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA

2.1 O Balanced Scorecard

O modelo de Kaplan e Norton – o Balanced Scorecard ou, simplificada, o BSC – é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e é organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 1997).

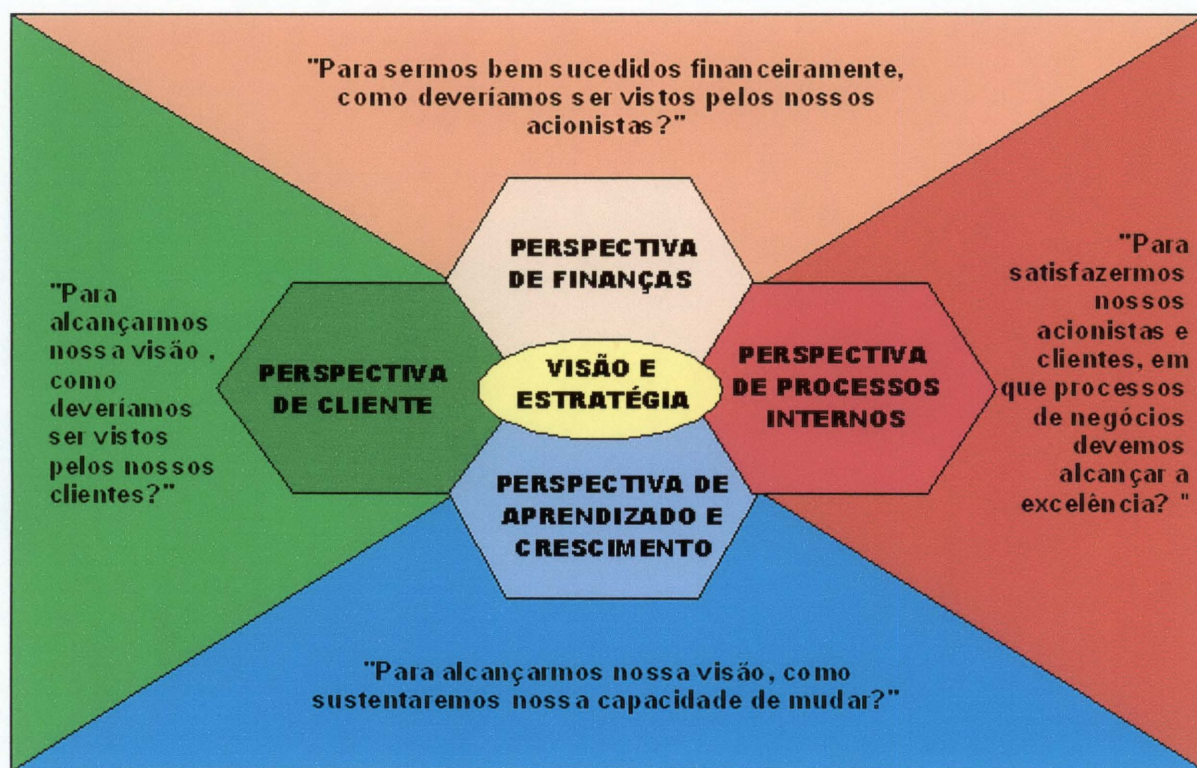


Figura 1 - Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton

Em 1992, o Balanced Scorecard – BSC – foi apresentado como sendo o sistema de medição do desempenho das organizações (Kaplan & Norton, 1992) e desde então vem sendo usado cada vez mais por um número maior de organizações. No Brasil, pelo menos nos últimos cinco anos, as organizações reconhecidas pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, estruturaram seu sistema de medição de acordo com um BSC ou forma adaptada.

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN E NORTON, 1997).

A diferenciação do Balanced Scorecard não está na abordagem pelas quatro perspectivas, pois outros modelos de avaliação também analisam as empresas por ângulos diferentes, utilizando medidas financeiras e não financeiras. O sucesso do Balanced Scorecard em termos empresariais está na visão de longo prazo do modelo e na relação causa e efeito dos indicadores. Ao se tomar uma medida junto aos clientes da empresa, tem-se que saber (ou medir) quais as implicações que se terá na perspectiva dos processos internos, ou seja, que processos precisam mudar ou melhorar para se conseguir atender o objetivo em relação aos clientes.

Automaticamente tem-se que fazer a mesma pergunta em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento e também em relação aos indicadores financeiros. Que

consequência à estratégia de atendimento ao cliente e a mudança nos processos internos está provocando nos indicadores financeiros da empresa? Consegue-se com isso verificar a correta implementação e operacionalização das estratégias formuladas pela empresa, verificando por outro lado se a estratégia implementada realmente está correta, ou se está tendo resultados diferentes do que era previsto. Desta forma, o Balanced Scorecard manterá os gerentes vinculados diretamente à estratégia da empresa, através da visualização dos indicadores de desempenho de cada área e de cada ponto relevante na estratégia adotada pela empresa.

Afirma ainda Kaplan (1998), que o BSC completa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Por isso, difere das ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho por ampliar o escopo dos indicadores, não se limitando apenas na consideração de resultados financeiros. Além disso, devido ao processo de implementação do BSC, onde há a discussão da missão e da estratégia dentro dos valores organizacionais, consegue-se efetivamente estabelecer a relação entre a medida obtida e ação a ser tomada para a consecução de uma melhoria organizacional.

Conclui Kaplan (1998), que o BSC deixa de ser apenas uma ferramenta tática ou operacional, configurando-se em um importante subsídio para o planejamento estratégico.

Embora o foco e a aplicação iniciais do Balanced Scorecard estivessem voltados para o setor empresarial (privado), segundo seus idealizadores, a oportunidade de o Scorecard melhorar a administração pública e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior.

Nas empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão os objetivos básicos.

2.2 O que é Estratégia

A estratégia é uma escolha da liderança sobre o caminho a ser seguido pela força de trabalho para obter desempenho superior – e deve estar relacionada com o desempenho, com a obtenção do sucesso após um período de tempo de trabalho (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

O comitê temático da FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em seu relatório sobre “Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global” discutiu e percebeu que havia grande variabilidade na própria definição de estratégia, mesmo entre especialistas e examinadores do PNQ. Esta variabilidade é consequência de várias escolas de planejamento estratégico e dos vários enfoques adotados por estas escolas para definir e apresentar a estratégia.

O comitê concluiu que a estratégia pode ser desdobrada e representada visualmente através de objetivos, planos, iniciativas, projetos, etc. Porém deve ficar claro que somente estas ações não são a estratégia. Já que a estratégia também é composta de conceitos que não são desdobráveis, por serem filosóficos/abstratos, ou por conterem trade-offs (“sacrifícios”) - atividades que a organização não vai realizar.

O comitê adotou a seguinte definição “Estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo”.

2.3 Sistema de medição do desempenho

Em meio a uma transformação revolucionária, da era industrial para a era da informação, todas as empresas estão tendo que se adaptar cada vez mais rápido. Segundo Kaplan e Norton (1997), a era da informação está sendo mais revolucionária para as empresas de serviços do que para as indústrias. Estas empresas estavam convivendo em ambientes sem competitividade, protegidas por governos e leis que impediam a entrada de novos negócios e serviços. Através da era da informação e da globalização, este panorama sofreu alterações, exigindo novas capacidades para desenvolver o sucesso competitivo. Uma empresa hoje capaz de identificar os ativos invisíveis, utilizando-se da tecnologia da informação, para conhecer a fidelidade do seu cliente, novos segmentos de mercado, novos produtos e serviços, ofertando sempre uma combinação de custo com qualidade, estará um passo a frente de qualquer concorrente.

Com este novo contexto é necessário que as organizações busquem estabelecer um sistema de medição de desempenho capaz de auxiliar na avaliação das práticas de gestão definidas, sempre voltadas a atender as partes interessadas, e também de esclarecer se o caminho percorrido está correto para o alcance das metas ou não.

A medição do desempenho foi conceituada por Zairi em seu livro como o ato sistemático de atribuir números a entidades. A respeito disso, pode se levantar um questionamento importante: será que este ato de alocar números é de fácil entendimento pelas pessoas? Um artigo escrito por Sink, “Alcançando gestão da qualidade e produtividade de classe mundial: o papel da medição”, afirma que a medição é um mistério. A medição é complexa, frustrante, difícil, desafiadora, importante e não dá segurança a quem com ela trabalha (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

A importância do sistema de medição de uma organização é representada em função da sua visibilidade e exposição aos seus diferentes segmentos da sociedade, ele deve ser claro e transparente nas relações da organização com todas as partes interessadas. “O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistema de gestão e medição do desempenho derivado de suas estratégias e capacidades (KAPLAN E NORTON, 1997)”.

A elaboração de formas e instrumentos de mensuração sempre foi tratada como um grande desafio para a humanidade. Desde a adoção do grama, metro ou litro, passando pela jarda, pelo pé e por outras unidades de medida, o homem foi conquistando patamares gradativos de sofisticação nas mensurações (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003). Tudo começou medindo a realidade física e tangível das coisas e fenômenos concretos e palpáveis para graus mais avançados de conceituação e sofisticação, chegando a fenômenos invisíveis e intangíveis de notável complexidade. Na atualidade de hoje a complexidade maior se apresenta nas variáveis organizacionais, pessoas, recursos, tecnologia e outras, e são numerosas e interagem de forma rápida e recíproca umas com as outras, tornando mais difícil a arte de mensurar e avaliar o desempenho das organizações.

Já está comprovado que o BSC não é apenas um painel de indicadores de desempenho. O BSC é uma ferramenta para facilitar uma jornada em que se implanta e implementa desempenho superior no futuro. Utiliza sistema de gestão estratégico construído nas organizações e focalizado na estratégia. Ela é útil para aplicar nas

organizações que já tenham definidos seu direcionamento estratégico e sua visão de futuro (CHIAVENATO E CERQUEIRA, 2003).

Define Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), que a tradução da visão de futuro da organização é feito pela liderança em objetivos estratégicos com perspectivas financeiras e não-financeiras e após esta definição a organização discute as ações relativas às medições ou aos indicadores relacionadas aos objetivos estratégicos que devem fazer a visão de futuro acontecer. Assegurando assim, um adequado alinhamento das ações das pessoas com a estratégia definida pela liderança da organização, criando uma organização que aprende, focalizada na estratégia.

2.4 Classificação dos indicadores de desempenho

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização (FPNQ, 2002, p. 9).

De forma geral, os indicadores são elaborados para cumprir com as seguintes funções: simplificar, quantificar, analisar e comunicar. Os indicadores devem, portanto, permitir compreender fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis de maneira tal que, possam ser analisados em um dado contexto e assimilados por diferentes níveis da sociedade. Os indicadores são classificados na maioria das literaturas em três níveis, Estratégicos, Gerencial e Operacional.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, através do Relatório do Comitê Temático “Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global”, define assim os três níveis:

Estratégico: São usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico.

Gerencial: São usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macros-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro-processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Operacional: Servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e a busca da excelência.

2.5 O Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não-financeiras muitas utilizam as medidas não financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela Alta Direção como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso, as medidas financeiras e não financeiras têm somente a finalidade de dar feedback tático e controlar operações de curto prazo. (KAPLAN E NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard utiliza as medidas financeiras e não-financeiras para traduzir a visão de futuro da organização em objetivos estratégicos correlacionados entre si e fazendo parte do sistema de informações para todo o corpo funcional da organização. Todos na organização precisam compreender as conseqüências de suas decisões e ações. A Alta Direção deve reconhecer os vetores do sucesso ao longo prazo.

O BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN E NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. As empresas utilizam a filosofia do Balanced Scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

- ✓ Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- ✓ Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- ✓ Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- ✓ Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- ✓ Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e
- ✓ Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O BSC visa atender uma das grandes preocupações dos gerentes em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da empresa serão executados. "Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chaves".

O BSC é uma ferramenta para facilitar uma jornada em que se implanta e implementa desempenho superior no futuro. Ela é útil para aplicar nas organizações que já tenham definidos seu direcionamento estratégico e sua visão de futuro. É mais uma ferramenta gerencial que permite a tradução da visão de futuro da organização em objetivos estratégicos correlacionados entre si. (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

O BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho, propiciando a formação de uma estrutura de mensuração estratégia e de um sistema de gestão eficiente. (KAPLAN E NORTON, 1996)

Algumas Companhias inovadoras estão utilizando o BSC para desenvolver suas perspectivas em longo prazo clarificando e traduzindo visão estratégia, comunicando e integrando objetivos e indicadores, planejamento, estabelecendo metas e alinhando iniciativas, aprimorando o controle e o aprendizado (KAPLAN E NORTON, 1996).

O modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) estabelece um sistema de comunicação a partir de quatro perspectivas. As quatro perspectivas, focalizadas no BSC devem ser entendidas a partir das respostas a quatro perguntas associadas a cada uma das perspectivas, ou seja:

- A perspectiva financeira resulta da pergunta: para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- A perspectiva de cliente resulta da pergunta: para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- A perspectiva dos processos internos resulta da pergunta: para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- A perspectiva de aprendizado e crescimento resulta da pergunta: para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A cada uma dessas respostas corresponde uma série de objetivos, indicadores, metas e iniciativas integradas à estratégia formulada pela organização. Esta estrutura possibilita a articulação dos resultados pretendidos pela organização avaliando o desempenho atual e as perspectivas futuras. Os indicadores selecionados visam a

comunicação das estratégias da organização e contribuem com o alinhamento das iniciativas individuais e coletivas para a realização de metas comuns.

Kaplan e Norton (1997), dizem que as quatro perspectivas do BSC têm-se revelado adequadas em diversos setores do mercado, mas que devem ser consideradas como modelo e dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia empresarial, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

As perspectivas do BSC podem ser tantas quanto à organização necessitar escolher em função do seu negócio, de seus propósitos, de seu estilo de atuação etc. O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo e ajuda a apontar o diferencial competitivo da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos às áreas de maior competência ao detectar e indicar as áreas para eliminação de incompetências (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

A Fundação para o Prêmio Nacional para Qualidade – FPNQ, com o intuito de auxiliar as empresas que adotavam os critérios de excelência como modelo para avaliação dos seus sistemas de gestão, criou comitês temáticos. O Comitê Temático é um grupo de estudos formado para comparar as práticas de gestão de organizações bem sucedidas, em torno de um tema de alto interesse na atualidade, visando a disseminação das informações e resultados alcançados. Este comitê em discussão no tema “Sistema de Medição do Desempenho Global”, definiu como sendo 8 a quantidade ideal de perspectivas baseados nos critérios de excelência, Financeira, mercado/clientes, responsabilidade pública, inovação, processos, aquisição/fornecedores, pessoas e ambiente organizacional. O comitê questiona onde citar a responsabilidade perante a sociedade e o desempenho dos fornecedores. Destaca também o comitê que a criação de uma grande quantidade de perspectiva, torna-se um obstáculo para a comunicação das estratégias e entende que dificilmente serão utilizadas as oito perspectivas.

A seguir são detalhadas as perspectivas propostas por Kaplan e Norton:

2.5.1 Perspectiva financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma

empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa (KAPLAN E NORTON, 1997).

A importância das medidas financeiras está na capacidade de sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. (KAPLAN E NORTON, 2001)

Os objetivos financeiros podem ser diferentes, dependendo do ciclo de vida da organização, e a perspectiva financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação dos seus acionistas (MARTINS, 2001).

2.5.2 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do Scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

Recomenda-se que as organizações definam cada cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando-se com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, prosseguindo com processos de operações, entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes, e terminando com serviço pós-venda, que complementem valor proporcionado ao cliente pelos produtos ou serviços de sua organização. (KAPLAN E NORTON, 2001)

No entanto, segundo Martins (2001), este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

2.5.3 Perspectiva do cliente

Clientes são todos aqueles a que uma organização serve, afirma Nicklos (2000). Kaplan e Norton (2001), complementam que os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da organização. Dessa forma é necessário que as organizações identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, alinhando medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado. Mas para traduzir os processos em sucesso financeiro, as organizações devem e têm, em primeiro lugar que satisfazer os seus clientes.

2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado fornece a infra-estrutura necessária para a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas do BSC e que os objetivos são os vetores de resultados. Segundo Kaplan e Norton (1997) “É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais”.

Segundo Kaplan (2000), muitos executivos, quando tentam implementar a estratégia do negócio, fornecem aos empregados apenas algumas descrições limitadas sobre o que deveriam fazer e porque aquelas tarefas são importantes. Sem informações claras ou detalhadas é quase impossível colocar a estratégia em execução. É preciso utilizar ferramentas que auxiliem a comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que ajudarão na sua implementação. A finalidade dos mapas estratégicos é, justamente, fornecer uma representação visual dos objetivos críticos da Companhia e os principais relacionamentos entre eles que dirigem o desempenho organizacional.

A perspectiva de aprendizado, direcionando a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos é necessária ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nessa vertente, para Martins (2001), é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em longo prazo.

Em síntese, o Balanced Scorecard traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas.

2.6 Associando as diversas medidas do Scorecard numa Estratégica única

Apesar de as empresas já fazerem uso de uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras, acompanhar e comunicar medidas de satisfação e reclamações de clientes, níveis de defeito dos produtos e processos, retrabalho e descumprimento de prazos de entrega, através de tratamento isolado de indicadores críticos, faz com que sejam obtidos resultados exclusivamente específicos de variáveis físicas.

O BSC mostra não apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um Balanced Scorecard bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. A metáfora deve ser de um simulador de voo, não de um painel de instrumentos (KAPLAN E NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard deve conter uma relação de causa e efeito entre as variáveis críticas, com indicadores de fatos, tendências e ciclos de feedback, que sejam capazes de descrever como está a estratégia.

Kaplan e Norton, 1997 apresentam três princípios que permitem a integração do Balanced Scorecard de uma empresa à sua estratégia.

1. Relações de causa e efeito.
2. Vetores de desempenho.
3. Relação com os fatores financeiros.

2.6.1 Relação de causa e efeito

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. Por exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros pode ser estabelecida através da seguinte seqüência de hipóteses:

Se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produção, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão. (KAPLAN E NORTON, 1997).

O objetivo principal de um Balanced Scorecard bem estruturado é demonstrar a estratégia da organização através desta sequência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve deixar claro as relações (hipóteses) entre os objetivos nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

Toda medida selecionada para um Balanced Scorecard deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa (KAPLAN E NORTON, 1997) .

2.6.2 Resultados e Vetores de Desempenho

Todo Balanced Scorecard utiliza determinadas medidas genéricas. De modo geral, são medidas de resultados, refletindo as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresa. Essas medidas genéricas tendem a ser apresentadas em indicadores de ocorrências (Logging indicators), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidade de funcionários. Os vetores de desempenho, indicadores de tendências (leading indicators), possuem características específicas para uma determinada unidade de negócios.

Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócios; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercados (KAPLAN E NORTON, 1997).

Portanto, um bom Balanced Scorecard deve conter esta combinação de indicadores de tendências e ocorrências, medidas de resultados e vetores de desempenho. Com a falta dos vetores de desempenho nas medidas de resultados, não será possível traduzir de maneira antecipada se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida ou não. Já os vetores de desempenho sem as medidas complementares de resultados, fará com que a unidade alcance melhores resultados à curto prazo, mas não irá revelar se estas melhorias foram traduzidas em expansão de negócios com clientes atuais e novos, e, conseqüentemente, em melhor desempenho financeiro.

Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de

tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN E NORTON, 1997).

Medir desempenho é a questão que os líderes estão enfrentando, porque não sabem como fazê-lo. Utilizar as práticas que utilizavam no passado, com as variáveis tradicionais financeiras, não é mais adequado. A probabilidade de insucesso é altíssima. Só resta, então, desenvolver novas formas e ferramentas para dar suporte à medição do desempenho global (CHIAVENATO et al., , 2003).

Segundo Chiavenato (2003), o BSC é uma ferramenta facilitadora da implantação e implementação de sistemas de gestão estratégica nas organizações e, por consequência, focada na estratégia (CHIAVENATO et al., , 2003).

2.6.3 Relação com os fatores financeiros

A preocupação com metas relativas a qualidade, satisfação dos clientes, inovação, empowerment dos funcionários, são muitas vezes colocadas com maior evidência pelas empresas devido as constantes mudanças no atual cenário globalizado. Embora isso possa levar a um melhor desempenho para a organização, as metas com estes programas devem ser vinculadas a um melhor desempenho para os clientes, possibilitando um melhor desempenho financeiro futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas que considerarem estes programas como o objetivo maior e não associar as metas específicas para um melhor desempenho para os clientes, causando um melhor desempenho financeiro, acabarão se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança.

2.7 Barreiras à implementação da Estratégia

A incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais (KAPLAN E NORTON, 1997).

O fato de se realizar um bom trabalho de desenvolvimento do BSC para a referência adequada não significa que se tenha traduzido a estratégia num sistema de medição. O problema agora não está com a definição da estratégia, e, sim, com sua implementação. A literatura tem divulgado dados de pesquisa que mostram que, de cada dez projetos de implementação da estratégia, apenas um obtém sucesso. (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003). As principais barreiras para a implantação de uma estratégia foram assim identificadas:

2.7.1 Barreira nº 1: Visão e estratégia não executáveis

Esta barreira acontece quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Significa que a organização não entende em qual ponto a liderança quer chegar. Quando descemos no nível executor ou de trabalho, menos de 10% das pessoas sabem onde a liderança está realmente querendo chegar (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

2.7.2 Barreira nº 2: Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos

Esta barreira é apresentada segundo Kaplan e Norton (1997), quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, o foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial.

Este fato refere-se à organização não alinhar as metas das pessoas, não reconhecer e recompensar as pessoas e não alinhar o treinamento para o desenvolvimento de competência para implementar a estratégia. Menos de 10% das metas das pessoas e menos de 10% das próprias pessoas têm recompensas ligadas ao resultado de longo prazo (CHIAVENATO E CERQUEIRA NETO, 2003).

2.7.3 Barreira nº 3: Estratégias não associadas à alocação de recursos

A terceira barreira de implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e de alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. Atualmente, muitas organizações adotam processos separados para o planejamento estratégico e a orçamentação (anual) a curto prazo. A consequência é que os fundos e as alocações de capital discricionárias raramente estão relacionados às prioridades estratégicas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), descreve que 60% das organizações não relacionam orçamento e alocação de capital ao planejamento estratégico. Portanto, existem duas realidades diferentes: a da estratégia (o ponto em que o futuro está) e da orçamentação, que não se conversam. As organizações correm o sério risco de estar

colocando dinheiro no lugar errado, como em iniciativas disfuncionais ou que competem entre si.

2.7.4 Barreira nº 4 Feedback tático, não estratégico

A quarta barreira apresenta a falta de feedback de como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. O feedback das maiorias dos sistemas gerenciais de hoje, é apenas sobre desempenho operacional a curto prazo e a maior parte deste feedback está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia.

Em pesquisa realizada Kaplan e Norton (1997) revelam que 45% das empresas não dedicavam nenhum tempo nas reuniões periódicas de análise de desempenho para revisar a estratégia ou tomar decisões e ela relacionadas.

Para Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), esta barreira é também denominada de barreira da gestão, e refere-se ao que os gerentes dizem e, ao mesmo tempo, ao que eles alocam para os trabalhos da organização. Poucos falam de futuro ou de longo prazo. Se você vai a uma reunião gerencial típica, o assunto é curto prazo, e a cabeça deles é predominantemente financeira.

2.8 Estudos e Pesquisas anteriores

Registrando apenas um pouco mais de uma década de experiências de implementação do BSC, existe uma grande quantidade de literatura sobre este sistema, fato este demonstrado na pesquisa realizada por Soares Júnior (2003). Porém, esta literatura está mais direcionada na explicação do que é e para o que serve o BSC, explicitando o valor deste sistema quanto ao equilíbrio de mensuração e gestão estratégica, não apresenta as experiências na fase de implantação.

De um modo geral, as literaturas não apresentam problemas e soluções na implantação do BSC, especialmente dentro da realidade das empresas instaladas no Brasil. A questão não se limita ao BSC, a escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais, em geral, é preocupante, pois ainda é elevado o percentual de falhas na Implementação. Pesquisa realizada com as 500 maiores empresas brasileiras concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias.

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) apresenta algumas lições aprendidas da análise de uma coleção de 20 organizações de médio e grande porte, que estão implementando o Balanced Scorecard e cujos nomes foram omitidos:

- ✓ As empresas que decidem implementar um projeto de BSC são, em sua maioria, organizações que já apresentam sucesso comercial nos mercados em que atuam. Poucos são relatos de empresas que estavam com prejuízo e decidiram iniciar o projeto BSC;
- ✓ O BSC cria nas organizações o pensamento estratégico adequado a uma filosofia de descentralização do poder decisório para times de trabalho permanentes, os quais focalizaram a solução das questões empresariais críticas da organização;
- ✓ O BSC orienta os esforços das equipes de alto desempenho para o foco principal definido pela missão da empresa;
- ✓ O BSC conta a história da estratégia permitindo que a organização se concentre no futuro, sabendo o que aconteceu no passado. Assegura, portanto, rastreamento do processo decisório da liderança;
- ✓ O BSC permite explicitar as forças escondidas ou adormecidas nas organizações em termos de impulsionadores não-financeiros orientados para o futuro;
- ✓ O BSC complementa uma série de outras ferramentas gerenciais que a organização utiliza em seus sistemas de gestão estratégica;
- ✓ O BSC é também uma ferramenta adequada a momentos de crise, para reverter situações medidas de prejuízos financeiros, quando uma organização precisa alinhar a percepção do que deve ser feito no futuro com os recursos escassos no presente.

3. DIAGNÓSTICO ATUAL

3.1 Descrição do problema

A Sanepar nestes últimos anos vem sofrendo processos de mudança na sua estrutura organizacional, foi assim em 1998 quando a empresa foi dividida em Unidades de Negócios, onde os gerentes das Unidades passaram a ser os gestores, adquirindo um maior e melhor conhecimento da empresa, não somente das atividades de rotina, mas do processo como um todo, sendo nesta época elaborados os primeiros planejamentos.

A Urto nesta divisão ficou definida como Unidade de Receita Toledo, responsável pela captação, adução, tratamento, distribuição e controle de qualidade da água,

coleta, remoção, tratamento e destinação adequada dos resíduos do esgoto sanitário, somente da cidade de Toledo.

Desde o ano de 1998 com a mudança, a Unidade de Receita Toledo buscou implantar uma gestão com qualidade. Foram realizados diagnósticos e implantados programas internos de qualidade, destacando entre estes o PARES, Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência, desenvolvido com base nos critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Após duas participações no Pares a Unidade de Receita Toledo se candidatou para o PNQS, sendo premiada nos níveis I e II em 2001 e 2002 respectivamente.

Em abril de 2004 a empresa sofreu nova mudança na sua estrutura, as Unidades de negócios foram transformadas em Unidades Regionais, nesta nova reestruturação, ocorreram diversas alterações, tais como: de estrutura, de número de pessoas, de serviços prestados e outros. Até então a Unidade de Toledo era uma Unidade isolada, com o foco apenas na cidade de Toledo, tendo como atribuições principais a produção de água e comercialização dos serviços prestados pela Sanepar.

Na referida mudança, a Unidade de Toledo tornou-se uma Unidade Regional, o que a levou a uma característica consideravelmente diferente da anteriormente existente. Neste novo momento a sua área de abrangência ficou maior, passando a atender 37 localidades, sendo 17 Municípios, regidos por contratos de concessão com o poder concedente, que dão direito e exclusividade na exploração dos serviços de saneamento básico nestes locais. Após a mudança, a Unidade passou a desenvolver as atividades de Produção, Manutenção e Comercialização dos Serviços. Fato que exige uma melhoria na estruturação das Coordenações de toda a Unidade, cada coordenação na sua área de atuação deve procurar soluções e alternativas para melhor gerenciar estas atividades perante toda a Unidade.

E na Coordenação de Planejamento e Administração não é diferente, necessitamos cumprir uma de nossas principais atividades que é a de Planejamento e Controle. E a implantação da metodologia do Balanced Scorecard vem ao encontro desta missão, oferecendo a Alta Direção da Unidade um melhor gerenciamento do Planejamento, acompanhando o desempenho das ações previstas, possibilitando a identificação dos desvios e otimizando a tomada de decisões para correção destes desvios.

3.2 Análise das causas do problema

A constante reestruturação das Unidades dentro da Sanepar, a falta de continuidade em determinados trabalhos e a grande rotatividade de lideranças dentro da empresa, especialmente na URTO, onde após a última estruturação em 2004 houve alteração na gerência, por duas vezes e na coordenação de clientes, faz com que o cumprimento do Planejado pelas Unidades se torne cada vez mais difícil. Um grande passo para o cumprimento de um Planejamento é estabelecendo um sistema de medição de desempenho que contemple todas as metas propostas e auxilie na avaliação das práticas de gestão estabelecidas. Mas somente estabelecer um sistema de medição de desempenho não é o suficiente para que o Planejado seja cumprido, é apenas um início de uma longa caminhada.

A definição das diretrizes para elaboração do Plano de Gestão das unidades são feitas pelas Diretorias da Empresa para um período de 3 anos. A partir deste momento cada unidade de negócio, por meio da Alta Direção é a responsável em definir o seu Plano de Gestão. Com as constantes mudanças ocorridas dentro da Unidade Regional de Toledo neste dois últimos anos, tanto na estrutura, quanto na sua Administração não houve a possibilidade de implantação de uma linha de trabalho uniforme, uma continuidade de trabalho. Essa falta de continuidade de trabalho e a nova realidade da estrutura, ocasionou a falta de direcionamento para a Unidade em fazer uma gestão efetiva, saber o quê, onde e como deve ser feito.

3.3 Importância percebida pelo pessoal da área, dirigentes, clientes em relação ao problema e prioridade de sua resolução

A decisão em utilizar uma ferramenta que possibilite a implementação da estratégia de forma prática, trazendo benefícios para todas as partes interessadas é definida como de grande importância por todos os integrantes da Alta Direção da Unidade.

Poder identificar e aplicar corretamente os recursos necessários e adaptar-se rapidamente as mudanças dos ambientes externos e internos, são algumas das vantagens que refletirão em benefícios para toda Organização, principalmente à Alta Direção da Unidade. A importância percebida pelos colaboradores da Unidade em relação a este problema é identificada na falta de informação, clareza e objetividade na realização de determinadas tarefas, culminando com a ausência dos resultados dos trabalhos. Para os clientes externos a percepção ao problema diagnosticado é

prejudicada em virtude de afetá-lo indiretamente, a longo prazo. Outro fator que contribui para a não percepção do problema é a ausência da contratação de pesquisas externas de satisfação dos clientes, sendo esta uma decisão da Diretoria da Empresa.

3.4 Disponibilidade de recursos e competências

Os recursos financeiros para implantação deste projeto estão contemplados no Plano de gestão da URTO, juntamente com as demais previsões de despesas para o ano de 2006.

No que se refere as competências para a implantação do Balanced Scorecard na Unidade Regional de Toledo, a Urto possui no seu sistema de liderança uma equipe de colaboradores qualificados e experientes, do sistema de liderança formal composta por 1 Gerente e 4 Coordenadores, 3 coordenadores participaram da equipe que conquistou o PNQS nível I e II com a Unidade de Receita Toledo.

Entre os colaboradores da Alta Direção e Coordenação de Planejamento e Administração, existem quatros gestores da Qualidade formados pela Escola Sanepar da Qualidade e um deles possui treinamento na Metodologia do Balanced Scorecard. A Unidade também possui líderes informalmente dentro das coordenações e nos diversos sistemas da Unidade.

4. PROPOSTA

4.1 Método de criação de um Balanced Scorecard

O primeiro Balanced Scorecard da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais (KAPLAN E NORTON, 1997).

Será necessário para a criação de um BSC bem sucedido a obtenção de consenso e apoio da Alta Direção com relação aos motivos para o desenvolvimento do Balanced Scorecard. A equipe da Alta Direção deve estar em comum acordo sobre os principais propósitos do projeto.

4.1.1 Modelos de processos para criação do Balanced Scorecard

Descrevemos abaixo dois modelos de processos para criação do BSC, um deles sendo sugerido pelos autores Kaplan e Norton (1997), por este motivo válido a sua

citação e outro sugerido por Ribeiro (2003), sendo este o mais apropriado para a nossa realidade.

Respeitando as características próprias de cada organização, Kaplan e Norton (1997) sugerem um plano típico e sistemático para criar um BSC, ele consiste em quatro etapas:

1. Definição da arquitetura de indicadores

Tarefa 1: Selecionar a unidade organizacional adequada

Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

2. O consenso em função dos objetivos estratégicos

Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

Tarefa 4: Sessão de síntese

Tarefa 5: Workshop Executivo: Primeira Etapa

3. Escolha e elaboração dos indicadores

Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos

Tarefa 7: Workshop executivo: Segunda etapa

4. Elaboração do plano de implementação

Tarefa 8: Desenvolver o plano de implementação

Tarefa 9: Workshop executivo: Terceira etapa

Tarefa 10: Finalizar o plano de implementação

Para Ribeiro (2003), as dinâmicas de elaboração de um BSC pode ser compreendida nas seguintes fases:

Fase 1: Definição da missão e valores empresariais

Fase 2: Esclarecimento da visão.

Fase 3: Seleção dos focos estratégicos.

Fase 4: Construção do Mapa Estratégico.

Fase 5: Definição dos Objetivos, Indicadores e Metas.

Fase 6: Definição dos planos de ação.

Fase 7: Comunicação aos gerentes de nível médio.

Fase 8: Avaliação e aprovação do BSC.

Fase 9: Refinamento das estratégias corporativa e validação das diretrizes e metas anuais, com base em dados de baixo para cima.

Fase 10: Comunicação do BSC a toda empresa.

Fase 11: Atualização dos orçamentos e planos de longo prazo.

Fase 12: Realização de reuniões mensais e trimestrais.

Fase 13: Realização de revisões anuais da estratégia.

Fase 14: Criação do relacionamento do desempenho de todos ao BSC.

4.1.2 Ferramentas da Qualidade

Com o surgimento da era da informação que disseminou conhecimentos para que pudéssemos ler, interpretar e utilizar as tantas abordagens existentes no campo dos negócios, as organizações têm hoje que se adaptar a essa nova realidade buscando implantar ferramentas para obter uma gestão eficaz. Esta nova etapa exige dos gestores um conhecimento maior das tecnologias que proporcionam mudanças organizacionais competentes.

Segundo Araújo (2001), o gerente, qualquer que seja a sua gerência, deve estar em condições de discutir ações, metas e estratégias das demais funções organizacionais. Esta nova atuação exigida aos gestores será facilitada se o mesmo possuir o conhecimento das diversas ferramentas e técnicas de gestão que proporcionem mudanças organizacionais competentes, permitindo conhecimento do processo, desenvolvendo a criatividade, auxiliando na visualização e entendimento de problemas e no auxílio do seu próprio trabalho.

4.1.3 Ferramentas da gestão pela Qualidade

Empowerment: Constitui um novo e revolucionário modelo de administração de pessoas. Tendo por princípio a certeza de que a motivação genuína é capaz de conduzir a resultados excepcionais e a absoluta necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho, essa ferramenta oferece soluções importantes às empresas preocupadas em enfrentar o ambiente turbulento dos negócios modernos (ARAÚJO, 2001).

O melhor lugar para iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade (MOLLER, 2002).

Responsabilizando seu pessoal, demonstrando que acredita e confia na capacidade daqueles que trabalham para ela, a empresa ganha em todos os sentidos, pois empregados dotados de empowerment são empregados não apenas mais atentos e comprometidos com as tarefas que desempenham, mas também empregados motivados, criativos, imbuídos do espírito de cooperação, de compartilhamento de missão, de comunhão de objetivos e interesses. Esses indivíduos darão tudo de si à

empresa, porque farão das metas organizacionais suas próprias metas (ARAÚJO, 2001).

Ciclo de Deming/Shewhart ou Ciclo de Avaliação e Melhoria – PDCA: Representa um processo cíclico direcionado à melhoria, em que a primeira etapa consiste em planejar (plan), seguida pela etapa de ação ou execução do planejado (do), pela etapa de verificação dos resultados até então obtidos com as ações planejadas e executadas (check) e pela etapa de implementação final do idealizado como mudança, após as considerações sobre eventuais acertos (act). Essa é a técnica mais famosa e usada em gestão pela qualidade total (ARAÚJO, 2001).

O ciclo do PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização (WERKEMA, 1995)

- **Planejamento (P):** Estabeleça um plano, defina as metas e os métodos que permitirão atingi-las. Leve em conta os recursos disponíveis.
- **Execução (D):** Desempenhe as tarefas exatamente como previstas no Plano. Inicie esta etapa treinando o pessoal, para que a equipe saiba porque e como deve ser executado determinado trabalho. Acompanhe o processo e colete os dados para uma análise posterior.
- **Verificação (C):** A partir dos dados coletados na execução, comparar o resultado alcançado com a meta planejada.
- **Atuação Corretiva/Agir (A):** Corrija os desvios definitivamente, para que não se repitam. Sempre que os resultados forem diferentes do estabelecido, busque a causa fundamental do problema, verifique se o plano foi seguido, caso tenha sido, verifique o planejamento. Verifique eventuais motivos de bloqueios, que geralmente se encontram na falta de treinamento.

O PDCA pode ser adotado tanto para implementação de rotinas quanto para melhorias. O gerenciamento de rotinas, de processos repetitivos, consiste essencialmente no estabelecimento de um sistema de padrões e de um aperfeiçoamento contínuo pela análise de processos e solução de problemas. O desempenho, mesmo que insatisfatório, deve ser mantido: a busca de um novo padrão será feita através da melhoria. Para que seja eficiente, o Ciclo PDCA deve ser usado de forma sistemática, com uma metodologia. Na utilização desta metodologia será

empregada a utilização de ferramentas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA.

Benchmarking: Essa ferramenta de gestão de empresas é um aprendizado especial que revela as melhores práticas de uma organização tida como a número um de seu ramo, de seus país, ou até mesmo do mundo, no intuito de promover, a quem inicia um estudo desse gênero, uma perspectiva do que poderia ser modificado, melhorado na própria organização, usando-se como referencial a outra empresa ou parte dela que serviu à investigação (ARAÚJO, 2001).

São visitas especiais realizadas a outras empresas, que ajudam a derrubar barreiras, incentivando a implantação de melhorias adaptadas a cada realidade (WHITELEY, 1992).

Brainstorming: Constitui recurso utilizado por um grupo de pessoas para rapidamente gerar, esclarecer e avaliar uma lista de idéias, problemas e pontos para discussão. Excelente para captar o pensamento criativo de uma equipe, o importante, aqui, é a quantidade de idéias apresentadas e não a qualidade dessas idéias (ARAÚJO, 2001).

É conhecida como “tempestade de idéias”, na qual são lançadas idéias sem inibição. Distribuída em três fases, sendo que a primeira enfoca a quantidade de idéias, a segunda examina a lista, garantido que todos entenderam as mesmas e a terceira fase consiste no exame adicional eliminando redundâncias, questões sem importância e idéias inviáveis. As sessões de brainstorming ajudam aos membros de uma equipe a contribuírem de forma criativa na resolução de problemas (WHITELEY, 1992).

Ferramentas para desenvolver uma Visão: Segundo WHITELEY (1992), toda empresa ou grupo de trabalho necessita de uma visão. Se elaborada pelo próprio grupo, os mesmos conseguem estimular o desempenho e bem estar. Seu objetivo é de resumir seu quadro ideal para o futuro, podendo ser bem curto e de fácil compreensão. Para elaborar a visão apresentam-se seis ferramentas úteis a seguir, sendo que não se faz necessário utilizar todas, pelo menos três devem ser utilizadas:

1. **Jornalismo imaginário** – Imagine-se um jornalista montando um artigo para publicação, criando uma história que descreva os sucessos que você e seu grupo de trabalho desejam alcançar no futuro;
2. **Seus valores** – Pensem quais valores cercam seu grupo de trabalho, listando cinco maneiras de completar a frase “No meu grupo de trabalho, realmente nos preocupamos em...”;

Gráfico de barras: Capacita a comparação de quantidades de dados relativas a categorias diferentes, de sorte a promover a visão sobre a dessemelhança. Utiliza um sistema de barras verticais ou horizontais como elemento ilustrativo dessa distinção (ARAÚJO, 2001).

Gráfico de Controle: Usa-se para monitorar o desempenho de um processo com saídas freqüentes, ou seja, fornece um retrato sobre determinado processo em marcha (ARAÚJO, 2001).

Matriz GUT: Esta matriz é uma forma de se tratar problemas com o objetivo de priorizá-los. Levam em conta a gravidade, a urgência e a tendência, de cada problema.

Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A pontuação de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo. Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com “**donos**” do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas.

Matriz de GUT				
Pontos	G - Gravidade	U - Urgência	T - Tendência	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente.	125
4	Muito Grave	Com alguma Urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	27
2	Pouco Graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Tabela 3 – Matriz de GUT

5 w e 2 h: Tem como objetivo identificar o processo. Baseia-se na descrição de respostas para as seguintes perguntas:

O que?(What?) - Descreve a atividade desenvolvida;

Quem?(Who?) - Relaciona os envolvidos na atividade;

Quando?(When?) - Descreve quando a atividade é realizada;

Onde?(Where?) - Descreve onde a atividade é feita;

Porque?(Why?) - Descreve porque a atividade deve ser feita;

Como?(How?) – Descreve como são feitas as etapas do processo; e

Quanto custa?(How much?) - Valores.

4.2 Etapas da implantação

O processo de elaboração do Plano de Gestão da Unidade é efetuado após as orientações estratégicas das Diretorias da Empresa, a elaboração do Planejamento para o próximo triênio ocorre entre os meses de setembro e novembro de cada ano. Portanto, as etapas de implantação da Metodologia do Balanced Scorecard acontecerão no decorrer deste ano de 2006 e irá preparar a Unidade Regional de Toledo na elaboração do seu Planejamento para os próximos três anos 2007, 2008 e 2009.

A equipe responsável pelas etapas de implantação desta ferramenta na Unidade Regional de Toledo é composta pela Alta Direção e pelo Gestor da Qualidade. Esta definição não impede que seja aproveitado o conhecimento dos demais colaboradores em determinadas etapas.

No item **2.7 – Barreiras à implantação da Estratégia**, foram descritas quais poderão ser as barreiras enfrentadas na implementação da Estratégia. A equipe responsável pelo projeto, deverá ter um total conhecimento destas barreiras e ter procedimentos para que estas não venham a ter interferência, tanto na elaboração, quanto na implementação da estratégia.

- ⇒ Avaliar e definir os valores da Unidade com a participação dos colaboradores;
- ⇒ Disseminar estes valores a toda Unidade, utilizando-se de várias formas e aproveitando todos os momentos de encontros;
- ⇒ Inserir os colaboradores na elaboração das metas e ações das coordenações;
- ⇒ Contemplar no planejamento a possibilidade do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Compartilhando Visão e Estratégia com toda a Unidade e comunicando a estratégia, vinculando-a às metas pessoais, o BSC irá criar um entendimento e um comprometimento compartilhado entre todos da organização.

4.2.1 Preparando a Estratégia

4.2.1.1 Comunicação do Balanced Scorecard

Esta etapa consiste em comunicar e discutir com a Alta Direção da Unidade a necessidade de implantação do referido projeto para a Urto. Fazendo junto com Gerente e Coordenadores uma discussão da atual situação, prevendo as melhorias e benefícios que o projeto trará na definição e gestão da estratégia da Unidade.

4.2.1.2 Análise do macro ambiente

Esta análise possibilita a detecção de oportunidades e ameaças mais significativas em cada ambiente e variável específica, as quais influenciam nos resultados da Unidade, econômico/político/social, tecnológico, cultural/demográfico e legislação.

4.2.1.3 Análise do Micro ambiente

Possibilita analisar as variáveis internas, cuja atuação pode influenciar a qualidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes, identificando pontos fortes e pontos fracos, as variáveis analisadas são: liderança, estratégias e planos, cliente e sociedade, sistema de informações, recursos humanos, processos, meio ambiente e resultados da Unidade.

4.2.1.4 Necessidades das Partes Interessadas

Realizar análise e avaliação dos anseios e das necessidades das partes interessadas visando a formulação da estratégia. Estas necessidades são identificadas hoje na Urto de várias formas, como podemos ver a seguir:

- ⇒ **Poder Concedente**, através de reuniões e visitas realizadas com os mesmos, sendo estas registradas no SIE - Sistema de Informações Estratégicas e Atas.
- ⇒ **Clientes e Sociedade**, através da análise das pesquisas de satisfação realizadas nos anos anteriores em determinados sistemas, na participação de seminários e conselhos municipais, reuniões com a comunidade e na análise da caixa de sugestão dos maiores sistemas.
- ⇒ **Colaboradores**, através das reuniões realizadas nas coordenações e nos pólos. Na avaliação negocial do Sistema de Gestão por Competência, onde cada colaborador executa sua auto-avaliação e depois compara com a avaliação feita pelo seu superior, havendo neste momento um feedback que oportunizará a identificação de treinamentos e outras necessidades para a carreira de cada colaborador dentro da empresa.

- ⇒ **Fornecedores**, através de reuniões, onde são definidos cronogramas de ação para execução das atividades e outras necessidades apontadas.
- ⇒ **Parceiros**, através da análise do desempenho dos mesmos, utilizando-se de instrumentos como, o SQA – Sistema de Qualidade da Água, NSI – Nota de Serviço Interno e reuniões.

4.2.1.5 Avaliação da Visão, Valores e Missão da Urto

Estabelecer juntamente com os colaboradores da Unidade a atualização dos valores da Urto. O objetivo principal desta etapa é esclarecer para toda organização o real entendimento da razão da existência da Unidade, seu comportamento perante toda as partes interessadas e qual será o seu principal foco de atuação.

Os valores praticados hoje na URTO, são os que foram definidos no Planejamento de 2005 e necessitam uma revisão, principalmente a Visão da Unidade, ela deve ser desafiadora, ser uma representação clara e estimulante do que a Unidade almeja se tornar.

Unidade Regional de Toledo - Urto

Missão da Unidade
 "Manter a concessão nos municípios da sua área de abrangência, operar, distribuir e comercializar, produtos e serviços na área de saneamento básico, voltada à satisfação das partes interessadas, respeitando o meio ambiente e buscando a melhoria da qualidade de vida da população."

Visão
 "Otimizar os processos produtivos no âmbito de sua atuação, buscando a eficácia nos indicadores de perdas e de inadimplência até dez/2005".

Valores

- ✓ Quanto aos clientes e fornecedores: qualidade centrada no cliente; enfoque pró-ativo e respostas rápidas.
- ✓ Quanto aos empregados: trabalho em equipe; valorização das pessoas e aprendizado contínuo.
- ✓ Quanto à comunidade: ética e responsabilidade social; respeito às leis e preservação do meio ambiente.
- ✓ Quanto aos resultados da Unidade: gestão baseada em processos; foco nos resultados; metas de curto, médio e longo alcance.

Código de Ética

- ✓ Os clientes devem ter a sua disposição informações necessárias para conhecimento dos serviços e produtos oferecidos pela Unidade.
- ✓ Os empregados devem ser respeitados como cidadãos, cultivando o companheirismo e fortalecendo um bom relacionamento.
- ✓ A comunidade deve ser informada sobre as atividades desenvolvidas pela Empresa.
- ✓ A seleção dos fornecedores e prestadores de serviços deve ser feita com base em critérios técnicos e transparentes, evitando qualquer favorecimento.




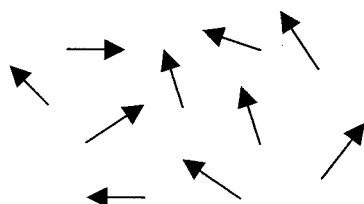
  

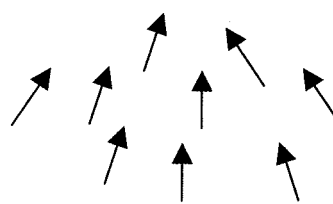
Figura 3 – Valores da URTO

Nesta fase uma principal ação é a disseminação destes valores para todos da Unidade, visando o entendimento e a internalização por todas as pessoas da

organização dos reais conceitos ligados ao negócio, bem como iniciem o processo de comprometimento com os mesmos.



Unidade sem uma definição de Valores



Unidade com foco em uma Missão e Visão

Figura 4 – Demonstração de Unidade orientada por valores

4.2.1.6 Revisar as estratégias em andamento

Como já foram colocadas em prática as ações relacionadas com o que foi definido entre Diretoria da Empresa e Unidade para o ano, há necessidade de uma avaliação da estratégia até então definida, fazendo um realinhamento destas dentro do possível, objetivando implementar as ações definidas com a implementação deste projeto para o planejamento do próximo triênio, a ser feito no final deste ano.

Estas revisões e análises acontecem no decorrer deste ano em virtude das avaliações dos resultados entre DO - Diretoria de Operações e Unidades, ficando registradas em atas e apresentações.

4.2.2 Definindo a Estratégia

4.2.2.1 Análise das Diretrizes e Orientações Estratégicas

A Unidade recebe das Diretorias, diretrizes e orientações estratégicas, que são utilizadas para definição das ações e desenvolvimento do planejamento, como o modelo de gestão, investimentos, orçamento de resultados, controle de receitas e despesas, recursos humanos, contratações e terceirizações.

4.2.2.2 Definição dos Objetivos, Indicadores e Metas

Nesta etapa são definidos os objetivos que devem ser alcançados e os que são críticos para o sucesso do negócio. Como serão medidos e acompanhados e o nível de desempenho necessário para o alcance das metas. Definidos os indicadores, agora é implementar e administrar a mudança necessária para alcançar os objetivos estratégicos definidos, ou seja, o compromisso da organização com a ação.

4.2.2.3 Definir os Planos de ação

Após esta revisão na estratégia até aqui praticada e com a definição dos indicadores, a equipe irá saber quais as mudanças e novos planos de ação deverão

ser definidos. Estes planos serão desdobrados em novos planos por coordenação, contendo a participação dos coordenadores e colaboradores.

4.2.3 Construindo o Balanced Scorecard

4.2.3.1 Definição das perspectivas

Através de todos os levantamentos realizados a equipe irá definir quais serão as perspectivas a serem utilizadas. Certamente além das quatro existentes pela ferramenta, irá valer a afirmação dos próprios autores Kaplan e Norton, que dizem “As perspectivas do BSC podem ser tantas quanto à organização necessitar escolher em função do seu negócio, de seus propósitos, de seu estilo de atuação...”(KAPLAN E NORTON, 1997).

O trabalho da empresa está ligado diretamente com o meio ambiente e as pessoas, portanto certamente a Responsabilidade Social deverá ser a quinta perspectiva utilizada. A Responsabilidade Social hoje dentro e fora da organização contribui para o alcance de metas e objetivos em todas as demais perspectivas do BSC.

4.2.3.2 Elaborar a Matriz de correlação

Nesta ação a equipe deverá correlacionar todos os indicadores da Unidade, buscando identificar o grau de correlação entre eles (forte, médio, fraco), com as partes interessadas e esclarecer aos colaboradores a influência de suas atividades e indicadores em outras áreas e processos. Esta etapa irá subsidiar a próxima, a elaboração do Mapa Estratégico.

4.2.3.3 Elaboração do Mapa Estratégico

A elaboração do Mapa estratégico servirá de referencial para descrição e gerenciamento da estratégia, através do relacionamento de hipóteses entre os objetivos e medidas, fazendo com que todo indicador faça parte de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

4.2.3.4 Disseminação do BSC para toda a Unidade

Nesta etapa a equipe composta pela Alta Direção da Unidade irá definir como será a disseminação da metodologia para o restante da Unidade. Poderá ser utilizada nesta fase o instrumento chamado de cartilha de bolso e quadros contendo a visão, missão e o mapa estratégico da Unidade, conforme figura abaixo.

"Manter a concessão nos municípios da sua área de abrangência, operar, distribuir e comercializar, produtos e serviços na área de saneamento básico, voltada à satisfação das partes interessadas, respeitando o meio ambiente e buscando a melhoria da qualidade de vida da população."

"Ser a melhor Unidade Regional do tipo 3 nos indicadores de perdas e inadimplência até dez/2005".

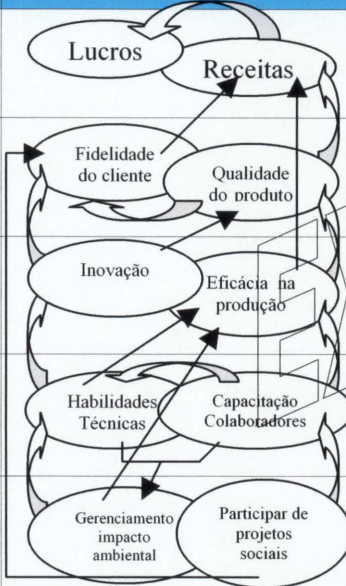
Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Plano de Ação
Financeira		- Aumentar a Rentabilidade da Empresa	- Resultados líquidos - EBTIDA	- Aumento de 10% 1º ano - Atingir EBTIDA de R\$ 12.112.120,00	- Implantar ligações de água e esgoto - Negociação de débitos de ligações canceladas
Clientes		- Satisfazer as necessidades dos clientes	- CP - Índice de Conformidade - Índice de Reclamações	- Atingir 100% no ICP até Dez/05 - Manter em 1,25% índice de reclamações	- Eliminar pontas de rede - Gestão da execução de calçadas das obras
Processos Internos		- Reduzir o consumo de produtos químicos - Reduzir as Perdas no Sistema Distribuidor	- Eficiência no consumo de produtos químicos - PSD 12	- Produzir 54,00 m³ água por Kg produto - Reduzir p/ 28,63% o índice de PSD	- Melhorias decantadores - Acompanhamento dos BCOs e BDTs - Substituir 5.666 HDs, Geofonar 200% redes e ...
Aprendizado e Crescimento		- Aumentar a satisfação dos colaboradores	- Segurança no trabalho - Treinamento por empregado	- Vacinas gratuitas 100% empregados - 20 horas treinamento empregado ano	- Disponibilizar vacina anti-gripe - Promover treinamentos aos empregados
Responsabilidade Social		- Exercer identidade sanitária e Ambientalmente correta	- Índice de tratamento de esgoto - Visitas ao PEA	- Atingir índice 100% tratamento Esgoto - Atingir 5.000 visitas PEA	- Controlar lançamento dos efluentes - Parceria com a rede Municipal de Ensino

Figura 5 - Exemplo de quadro para disseminação do BSC

4.2.3.5 Gerenciamento do Balanced Scorecard

Os resultados, conforme forem surgindo, poderão ter influência sobre a estratégia definida. Por isso, após a implantação da Metodologia do BSC a Unidade deverá executar o seu gerenciamento, este gerenciamento constará da análise e revisão nos planos de ação e metas para cada indicador.

Estas revisões deverão ser mensais para as coordenações da Unidade, possibilitando a análise dos indicadores setoriais e trimestral para a Alta Direção com a análise dos indicadores estratégicos. Este gerenciamento terá como objetivo principal, o cumprimento da estratégia, possibilitando a correção dos desvios e redefinição de ações e metas.

4.2.4 Ferramentas da Qualidade e Instrumentos das etapas de implantação

As ferramentas da qualidade nas quais a equipe irá fazer uso durante as etapas de implantação, foram apresentadas no item **4.1.2 Ferramentas da Qualidade**, sendo descritas cada uma com a sua finalidade. Algumas dessas ferramentas apresentam a

mesma finalidade, para assuntos com grau de dificuldade e complexidade diferentes. A tabela abaixo relaciona quais serão as Ferramentas da Qualidade e os instrumentos que serão utilizados em cada etapa de implantação.

ETAPAS	FERRAMENTAS DA QUALIDADE E INSTRUMENTOS
Comunicação do Balanced Scorecard	-Brainstorming
Análise do Macro e Micro Ambiente	-Brainstorming
Avaliação da Visão, Valores e Missão da Urto	-Ferramentas para desenvolver visão “Seus Valores”
Necessidades das Partes Interessadas	-Matriz de GUT e Diagrama de Causa e Efeito
Revisar as estratégias em andamento	-Gráficos, Indicadores e PDCA
Análise das Diretrizes da Empresa	-Brainstorming
Definição dos Objetivos, Indicadores e Metas	- Matriz de GUT e Brainstorming
Definir os Planos de ação	-5W e 2H, Matriz de GUT e Cronograma
Elaborar a Matriz de correlação	-Diagrama de causa e efeito e Brainstorming
Definição das perspectivas	-Brainstorming
Elaboração do Mapa Estratégico	-Diagrama de causa e efeito e Brainstorming
Disseminação do BSC para Unidade	-Cartilha de bolso e Quadros murais
Gerenciamento do BSC	-Empowerment, Ciclo do PDCA e Benchmarking

Tabela 4 - Demonstrativo da Utilização das Ferramentas da Qualidade

4.2.5 Cronograma de implantação

Etapas	2006											2007
	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan..	
Comunicação do Balanced Scorecard	X											
Análise do Macro e Micro Ambiente			X									
Avaliação da Visão, Valores e Missão da Urto					X	X						
Necessidades das Partes Interessadas						X						
Revisar as estratégias em andamento		X				X						
Análise das Diretrizes da Empresa							X	X				
Definição dos Objetivos, Indicadores e Metas								X				
Definir os Planos de ação								X				
Definição das perspectivas							X					
Elaborar a Matriz de Correlação								X				
Elaboração do Mapa Estratégico								X	X			
Disseminação do BSC para Unidade										X	X	
Gerenciamento do Balanced Scorecard												X

Tabela 5 – Cronograma de implantação

4.3 RECURSOS

4.3.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos necessários para a implantação e gestão deste Projeto, já existem na Unidade Regional de Toledo, pois temos na Alta Direção da Unidade e nas coordenações colaboradores qualificados e capazes de executar todas as etapas propostas.

4.3.2 Recursos Materiais

Os recursos materiais necessários para o trabalho de implantação do Projeto, alguns a Unidade já possui e os outros são adquiridos em compras realizadas mensalmente e estão abaixo relacionados:

- Micro Computador com impressora, para comunicação via e-mail de cronograma e atas de reuniões, impressos de materiais informativos, documentos necessários para conhecimento, informação e discussão nas reuniões e elaboração de controles em geral.
- Materiais de expediente (papel, canetas, transparências,), para serem usados em reuniões e eventos de comunicação com os colaboradores.
- Máquina de xerox para cópias de apostilas, gráficos, atas, controles a serem utilizados nas reuniões e eventos.
- Retroprojektor, para ser usado na comunicação com os colaboradores da Unidade.
- Tela de projeção, para utilização junto com o retroprojektor.

4.3.3 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros para a implantação do Projeto, foram definidos no Plano de Gestão de 2006, juntamente com as demais previsões de despesas para o ano.

DISCRIMINAÇÃO	VALOR EM R\$/ANO
Molduras e Quadros para disseminação de valores	R\$ 5.500,00
Locação de multi-mídia para reuniões e eventos	R\$ 600,00
Despesas com Coffee-breack	R\$ 500,00
Total	R\$ 6.600,00

Tabela 6 - Previsão de custos

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

5.1 Como e com que eficiência a proposta resolve todos os problemas encontrados no Diagnóstico

A proposta apresentada possibilita a Unidade Regional de Toledo implantar um plano de trabalho alinhado à suas estratégias. O Balanced Scorecard é uma ferramenta que combina uma filosofia de trabalho com uma adequada síntese de informação, para que os membros da Alta Direção tenham uma visão ampla da Unidade através de um conjunto de indicadores-chaves que monitoram o comportamento dos fatores críticos para o sucesso dos negócios.

Para os colaboradores da Unidade a importância em realizar um planejamento participativo dentro das coordenações, definindo um caminho a ser seguido e como chegar lá, irá refletir na satisfação pessoal de cada colaborador, principalmente em poder conhecer a sua real contribuição na execução do planejado. Outro benefício será a possibilidade de contemplar as necessidades das pessoas e processos a médio e longo prazo no planejamento da organização, estando este fator inserido na perspectiva de aprendizado e crescimento, onde a organização deverá investir na reciclagem e treinamento dos funcionários, aperfeiçoamento da tecnologia existente e novos procedimentos organizacionais.

A tradução da estratégia em termos operacionais, de modo que todos possam entender, irá proporcionar à organização, um alinhamento com a estratégia, através do comprometimento de toda a força de trabalho. A ferramenta BSC também proporcionará um aprendizado constante para toda a Unidade, fazendo com que mesmo após mudanças que por ventura ocorram, tanto na sua estrutura física ou administrativa, as práticas e conhecimentos adquiridos pelos seus colaboradores continuarão a ser utilizados.

5.2 Como e com que eficiência a proposta atende os requisitos de solução dos problemas encontrados no Diagnóstico

A implantação desta ferramenta no decorrer deste ano irá exigir da Alta Direção da Unidade um tempo para análise, discussão e planejamento sobre onde a URTO deverá aumentar seus esforços para o próximo planejamento. Com certeza a adoção da prática de planejar, analisar e discutir a gestão da Unidade fará com que os objetivos definidos na sua estratégia sejam todos atingidos.

5.3 Análise de Custos e benefícios da Proposta

A proposta apresentada oferece a Unidade Regional de Toledo diversos benefícios com custos financeiros reduzidos. Com a implantação desta ferramenta a Unidade irá saber onde “investir” seus esforços, eliminando retrabalho, controles desnecessários e reduzindo os desperdícios com planos de ação fora do foco da estratégia da Unidade.

Outro benefício que este projeto traz para a Unidade é a forte influência que o mesmo exerce nos critérios 2 – Estratégias e Planos e 8 – Resultados, do Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência SANEPAR - PARES, onde é examinado o processo de formulação das estratégias e a evolução do desempenho da Organização. A ferramenta Balanced Scorecard também tem uma contribuição considerável para a obtenção do sucesso nos demais critérios.

A Unidade também terá como retorno uma melhoria na sua imagem perante as partes interessadas do negócio, fortalecendo esta relação. Buscará a participação dos colaboradores em processos de melhoria para a Unidade, através do esclarecimento sobre quais são as consequências de suas ações realizadas no seu trabalho do dia-a-dia, sobre os resultados.

5.4 Possibilidades de disseminação a outras unidades

A implantação da Metodologia do Balanced Scorecard poderá ser utilizada por qualquer Unidade da Sanepar, sempre respeitando as atividades e particularidades de cada uma, isso em virtude desta ferramenta possibilitar um melhor gerenciamento das estratégias definidas no planejamento, realizado por todas as Unidades da Empresa.

A Sanepar através do seu grupo da Qualidade, denominada hoje de APE – Qualidade – Assessoria de Planejamento Estratégico, já promoveu treinamento nesta ferramenta para um grupo de colaboradores da Sanepar com objetivo principal de implantação nas Unidades da Empresa, o que não aconteceu, tornando este Projeto inédito dentro da Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar.

Com certeza o sucesso da implantação desta ferramenta na URTO, possibilitará a mesma ser um referencial para as demais Unidades da Empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto,; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de; **Administração Estratégica** – Em busca do desempenho superior - Uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Editora Saraiva: 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. “**The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**” Harward Business Review (January-February 1992).
- KAPLAN, Robert S.; NORTON David P.; **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. California Management Review, v.39, 1, Fall 1996.
- KAPLAN, Robert S.; **Balanced Scorecard**. Revista HSM Management, São Paulo, nº 1998.
- KAPLAN, Robert S. **O Balanced Scorecard: Gerenciando a performance futura**. Belo Horizonte: Mindquest, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação. Balanced Scorecard**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- JÚNIOR, Hélio S,; PROCHNIK, VICTOR; **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/implantação_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf. Acessado em 27 de janeiro de 2006
- RIBEIRO, M. P. M. **Metodologias de Elaboração e Gerenciamento de Estratégias**. Curitiba, outubro de 2003. Zanoni Promoção, Assessoria e Eventos Ltda.
- REVISTA GESTÃO INDUSTRIAL, **O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação**. VOLUME 1. Disponível em <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/pdf4>. Acessado em 06 de janeiro de 2006.
- BOND, Emerson et al. **Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse**. <[http://tigre.prod.eesc.sc.usp.br/produção/qualidade/publicações/Enegep2001_artigo MD.PDF](http://tigre.prod.eesc.sc.usp.br/produção/qualidade/publicações/Enegep2001_artigo_MD.PDF). XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acessado em 15 de janeiro 2005.
- FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Indicadores de desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1995.
- FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global**. São Paulo: FPNQ, 2002.

PARES, Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência Sanepar. Curitiba: APE – QUALIDADE, 2005.

FPNQ, 2002XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP de 03 a 05 de novembro de 2004. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio.** Disponível em http://www.producaoonline.inf.br/v04n04/artigos/PDF/Enegep0707_1846.pdf. Acessado em 03 de fevereiro de 2006.

ARAÚJO, Luis César G. De: **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional.** São Paulo, Editora Atlas: 2001.

MOLLER, Claus: **O lado humano da Qualidade, maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas.** São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.

BRASSARD, Michael,: **Qualidade – Ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino,: **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

MARTINS, César. **O controle de gestão e a rentabilidade.** Lisboa: Edições Vislis, 2001.

NICKOLS, Fred. **The Accountability Scorecard** – A stakeholder – based approach to “ Keeping score”, 2000. (<http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>): acessado em 11 de fevereiro de 2006.

SOARES JÚNIOR, H. (2003). - **Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: Como as empresas estão implantando o BSC no Brasil**, Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

ANEXO

ANEXO I

ORGANOGRAMA
UNIDADE REGIONAL DE TOLEDO - URTO

GERENTE: Eng.º José Antonio Uba - jauba@Sanepar.com.br

Local de Trabalho: Sede da Urto

1 - PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

COORDENAÇÃO	PRINCIPAIS ATIVIDADES	COORDENADOR	LOCAL DE TRABALHO
INDUSTRIAL	Água: Captação, Adução, Tratamento, Elevação, Reservação e controle de Qualidade. Esgoto: Coleta, Remoção e Tratamento. Gestão Ambiental	Felipe Luis Rockenbach – felipelr@sanepar.com.br	Sede Urto
REDES	Água: Distribuição, Desenvolvimento Operacional, Cadastro Técnico, Manutenção de redes, ramais e cavaletes, Melhoria Operacional. Esgoto: Manutenção de Redes e Ramais, PDA e Melhoria Operacional.	Carlos Ibere Saldanha de Souza – csaldanha@sanepar.com.br	Sede Urto
CLIENTES	Cadastro Comercial, Atendimento Personalizado e Telefônico, Corte e Religação, Arrecadação, MCP, Grandes Clientes, Faturamento.	João Carlos Lopes - jclopes@sanepar.com.br	Sede Urto

2 - PROCESSO DE APOIO

COORDENAÇÃO	PRINCIPAIS ATIVIDADES	COORDENADOR	LOCAL DE TRABALHO
PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO	Planejamento e Controle, Recursos Humanos, Financeiro, Informática, Qualidade, Atividades auxiliares (Compras, Veículos, Telefone e Malote)	Pedro de Jesus Tatim Brum pedrobrum@Sanepar.com.br	Sede URTO

Endereço:

Sede da Urto: Rua XV de Novembro, 2702 - Jardim La Salle - Toledo